Introduction

百聞一見に如かず

Hyakubun ikken ni shikazu[1]
(Mieux vaut voir une fois que d'entendre cent fois)
Voir, c'est croire

M. Dupont et les Japonais

« En ce temps-là, le dieu Izanagi et la déesse Izanami se tenaient sur le toit flottant du monde. S'interrogeant sur l'existence de terres immergées au-dessous d'eux, ils plongèrent une lance dans l'océan. Les gouttes d'écume qui tombèrent de son extrémité formèrent une île. Les dieux y descendirent, y élevèrent un pilier et, après en avoir fait le tour en dansant, ils eurent des enfants : ce furent les principales îles du Japon. »

Mythe japonais

Ce mythe japonais laissait M. Dupont rêveur. Après quelques divagations romantiques dans lesquelles il s'imaginait tantôt en riche marchand tantôt en samouraï impavide, M. Dupont posa le livre sur ses genoux. La climatisation lui desséchait la gorge et lui refroidissait les pieds, il appela l'hôtesse pour lui demander un verre d'eau plate et une couverture supplémentaire.

Il allait maintenant essayer de dormir un peu, bercé par le bourdonnement des réacteurs. Son voisin l'avait précédé, et se servait d'ailleurs de l'épaule droite de M. Dupont comme d'un confortable oreiller. C'était certainement un manager japonais, de retour au pays après une épuisante semaine en déplacement. Sur sa tablette étaient empilés des documents de travail, des

1. NB : Pour la prononciation des mots en japonais, se reporter aux annexes.

© Groupe Eyrolles

journaux, des tabloïdes et un ou deux mangas. Amusant, pensait M. Dupont, qui commençait par ailleurs à avoir des fourmis dans l'épaule.

L'avion arriverait à Tokyo Narita à 7 h 30 heure locale, un samedi matin de mars. Pendant le week-end, M. Dupont ferait du tourisme, la semaine suivante il rencontrerait ses partenaires japonais pour la première fois. Il travaillait avec eux depuis trois mois mais les communications étaient principalement épistolaires, plus rarement téléphoniques. Ils avaient essayé une fois la visioconférence, sans grand succès ; cet ersatz de face-à-face n'avait été qu'une suite de quiproquos sans queue ni tête, régulièrement interrompus par des pertes de connexion.

M. Dupont avait alors compris deux choses. La première était que les différences culturelles et un réseau Internet à faible débit pouvaient être des freins non négligeables à la collaboration professionnelle. La seconde revenait à dire que rien ne remplaçait une vraie rencontre : pouvoir se serrer la main, se taper dans le dos, se regarder dans les yeux et parler sans ambages. Voilà pourquoi il volait en direction du pays du Soleil Levant. Les décisions cruciales qu'il comptait prendre avec ses interlocuteurs japonais méritaient bien ces onze heures d'avion et une crampe à l'épaule. Et il avait tout à fait raison. Sauf peut-être pour les mains à serrer, la tape dans le dos et une multitude d'apparentes vétilles dont nous comprendrons plus loin l'importance.

Mais pour l'instant M. Dupont était aux anges. Au fond de sa mallette un agenda bien rempli, dans ses yeux des rêves d'enfant, sur sa tête son béret fétiche. Il s'était offert cette drôle de coiffe pour son anniversaire. Un coup de cœur dans une vitrine. Au début il n'osait pas le porter, mais quelques compliments rassurants le mirent vite à l'aise. Maintenant il ne le quittait plus ; il était donc inconcevable qu'il fît ce voyage sans lui.

Tout allait pour le mieux : l'hôtesse, souriante, aimable, efficace, était vraiment aux petits soins. Le chef de cabine avait une voix posée et un regard doux. Et peu importait si les informations projetées en continu étaient incompréhensibles, le présentateur avait chaussé des lunettes rigolotes. Et M. Dupont venait de se régaler d'un plat succulent sans vraiment savoir ce qu'il y avait dedans…

M. Dupont ne connaissait pas encore le Japon qu'il l'aimait déjà. En fait, ce qu'il aimait à ce moment précis c'était l'image qu'il s'en faisait. Dans les pro-

© Groupe Eyrolles

chains jours, il allait découvrir, non sans surprise, le vrai Japon qui se cache derrière la pellicule d'idées reçues et de cartes postales dans laquelle nous l'enrobons trop facilement. Et qui sait, peut-être tomberait-il amoureux de ce Japon-là ?

Pourquoi un tel guide ?

Dans le monde du travail, les relations humaines accélèrent le succès… ou précipitent l'échec. Généralement hiérarchisées, elles peuvent être à sens unique ou consensuelles, quelquefois codifiées et même guindées, antagonistes ou concordantes suivant l'humeur, tantôt politiciennes tantôt pragmatiques, trop souvent impersonnelles mais oppressantes, éphémères et capricieuses… Bref, dans la nébuleuse professionnelle, le rapport à l'autre est toujours délicat et multiple.

Pimentez le jeu en astreignant les intervenants à parler anglais et à traverser les sept mers pour se rencontrer physiquement. Faites-les plancher sur des dossiers stratégico-amphigouriques et affectez-les à un projet international et tentaculaire. Ajoutez une pincée d'équivoques linguistiques et de modes de travail incompatibles : ça y est, vous y êtes, c'est l'imbroglio inextricable. Et il en faut souvent moins que ça pour chavirer dans l'incompréhension culturelle.

On serait tenté de faire le rapprochement avec ce qui se passe dans les coulisses de l'Alliance Renault Nissan. On aurait tort. Les deux constructeurs automobiles ont prouvé leur extraordinaire capacité à travailler de concert. Mais alors comment font-ils ? « Comment font ces gens pour coopérer avec des partenaires vivant de l'autre côté du globe, alors que moi j'ai parfois du mal à comprendre mes collègues de l'open-space voisin ? » C'est assez simple finalement : ils ont appris à se connaître et, petit à petit, ils ont construit un pont au-dessus du fossé culturel.

Que vous soyez votre propre patron, un honnête artisan, un employé d'une multinationale ou d'une PME, un futur expatrié ou un jeune diplomate, l'objectif de ce livre est de vous aider à travailler efficacement avec des Japonais. Il n'a pas de prétention artistique, professorale ou élitiste, il doit juste vous être utile. Pour cela, nous nous sommes évidemment appuyé sur le savoir encyclopédique mais surtout sur notre expérience et celle de nombreux collègues et amis que nous remercions chaleureusement. Nous vous

© Groupe Eyrolles

laissons le soin et le plaisir d'en extraire ce qui vous semblera pertinent dans votre contexte.

Quelle est la structure du guide ?

Ce livre possède trois parties. Nous avons choisi cette structure car elle correspond à ce que l'on pourrait appeler le parcours initiatique du *gaijin* (l'étranger).

Avant toute chose, celui-ci doit se familiariser avec le référentiel culturel de ses interlocuteurs japonais. Sinon il resterait confiné dans une pensée ethnocentrique, c'est-à-dire qu'il analyserait leurs comportements comme s'ils étaient français – inutile de préciser les conclusions ubuesques qu'il en tirerait.
Deuxièmement, il est essentiel que le *gaijin* connaisse le cadre professionnel dans lequel évoluent ses interlocuteurs : méthodes de travail, relations et valeurs au sein de l'entreprise, etc. Ce n'est qu'après avoir appris à mieux distinguer les schémas mentaux de ses amis japonais qu'il pourra réellement travailler avec eux.

C'est dans cette optique que ce guide a été conçu. Il n'a pas la prétention de transformer le lecteur en docteur ès Japon, mais bien de l'aider à faire des affaires avec les individus originaires de ce superbe archipel. Donc si vos activités nippones s'avèrent très vite rentables – et c'est tout le bonheur que nous vous souhaitons – gardez en mémoire que ni ce guide ni aucune autre littérature japonisante ne vous délivreront dans toute leur exhaustivité les incroyables secrets que recèle le pays du Soleil Levant. Soyez patients et vous aurez peut-être la chance de les découvrir par vous-même.

Dans le premier chapitre, nous nous sensibiliserons à la culture nippone : l'Histoire, les us et coutumes, la surpopulation, les fleurs de cerisier, la famille, le *shinkansen*, l'instinct grégaire, les samouraïs et bien d'autres splendeurs. Car il faut embrasser le tableau dans sa globalité si l'on souhaite percer les mystères de ce peuple passionnant. Nous n'entrerons évidemment pas dans les détails, nous tenterons ensemble de discerner les grandes lignes. Et ce chapitre sera réussi s'il vous donne l'envie d'approfondir personnellement le sujet.

Ensuite nous observerons les entreprises japonaises. Ces ex-modèles de productivité durement touchés par la crise des années quatre-vingt-dix

© Groupe Eyrolles

n'ont pas dit leur dernier mot. Ils ont évolué en profondeur et depuis quelques années ils réaffirment leur rôle majeur au sein de l'économie mondiale. Nous nous intéresserons à l'héritage de l'après-guerre dont notamment l'emploi à vie et les *keiretsu*, tout en mettant en lumière les récentes leçons de la « décennie perdue ». Nous fournirons aussi quelques pistes permettant d'appréhender les mutations futures du monde du travail japonais.

Dans le dernier chapitre, nous passerons en revue tous les éléments nécessaires pour optimiser votre relation quotidienne avec vos collaborateurs japonais. Du bon sens, quelques règles à connaître, des trucs et astuces et une ou deux mises en garde sur des singularités nippones et contre-intuitives. Ce mode d'emploi pragmatique vous expliquera comment communiquer sans ambiguïté avec des Japonais, entretenir des relations de confiance, monter des réunions, prendre des décisions pour vos projets communs et, bien sûr, respecter le protocole quelque peu cabalistique.

Éparpillées tout autour de cette trinité, vous trouverez plus d'une vingtaine de digressions culturelles. On y parlera d'estampes, de religions, de théâtre et même de politique, en passant par les incontournables sumos et les inquiétants *yakuzas*. Ces bulles d'air salvatrices devraient faciliter votre lecture et vous feront goûter à quelques-uns des nombreux charmes nippons. Par ailleurs, M. Dupont nous contera avec joie et autodérision ses anecdotes rocambolesques et instructives. Enfin, nous n'hésiterons pas à faire une quantité de remarques et de recommandations diverses. Accolés aux différents paragraphes, juxtaposés bout à bout, perdus au milieu des lignes, intrusifs ou complémentaires, ces petits commentaires tenteront d'enrichir les descriptions factuelles.

Ne soyez pas perturbé par ce foisonnement, cette dispersion, ce « tout-à-la-fois ». Imaginez un repas japonais : tout est disposé sur la table et chacun picore ce qui lui semble alléchant. Alors prenez vos aises et *itadakimasu* (formule de politesse d'avant-manger) !

© Groupe Eyrolles